

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Географо-биологический факультет
Кафедра туризма и гостеприимства

**ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОТОКАМИ ПОСЕТИТЕЛЕЙ В
ОТЕЛЕ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ МАССОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ**

*Выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело*

Исполнитель:
Пошихнов Григорий
Вячеславович
студент группы БГ-42

«___» _____ 201__ г.

Допущен к защите
зав. кафедрой туризма и
гостеприимства
_____ А.И. Фишелева

«___» _____ 201__ г.

Научный руководитель:
Карева А.В.,
канд. пед. наук, доцент

«___» _____ 201__ г.

Екатеринбург 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКАМИ ПОСЕТИТЕЛЕЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ МАССОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ	6
1.1. Теоретические основы эффективной работы гостиницы	6
1.2. Особенности управления потоками посетителей в отеле во время проведения массовых мероприятий	17
2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКАМИ ПОСЕТИТЕЛЕЙ В ОТЕЛЕ «МОСКОВСКАЯ ГОРКА»	29
2.1. Характеристика работы гостиницы и особенности управления потоками посетителей в отеле «Московская Горка»	Error! Bookmark not defined.
2.2. Анализ сильных и слабых сторон функционирования отеля «Московская Горка»	Error! Bookmark not defined.
2.3. Описание программы повышения эффективности управления потоками посетителей в отеле «Московская Горка» в период массовых мероприятий	Error! Bookmark not defined.
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	30
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	32

ВВЕДЕНИЕ

Изучение эффективности управления потоками посетителей в гостинице очень важно, так как позволяет снизить количество времени, затрачиваемое на заселение и обслуживание одного клиента, что приводит к повышению количества обслуживаемых клиентов и, как следствие, увеличению прибыли отеля.

В настоящее время гостиничный бизнес является быстро развивающейся отраслью экономики, приносящей высокий доход и выступающей одним из основных факторов социально - культурного развития, благодаря которому улучшается уровень и качество жизни граждан. Гостиничная индустрия связана почти со всеми основными сферами жизнедеятельности и является одним из инструментов стимулирования экономического роста на национальном и региональном уровне. Поэтому количество строящихся гостиниц увеличивается с каждым годом во всех развитых странах.

Доходы, полученные от гостиничного бизнеса, оказали положительное влияние на экономическое состояние многих стран Европы. У данного направления экономического развития существует много преимуществ. Во-первых, гостиничная индустрия оказывает влияние на экономику страны. Более того, доходы в этой отрасли сопровождаются увеличением доходов в смежных отраслях, например, в транспортной отрасли, бытовом обслуживании, торговле, общественном питании и многих других. Таким образом, сфера гостиничного бизнеса является материальным и источником, который стимулирует развитие народного хозяйства.

Во-вторых, сектор гостиничной индустрии положительным образом влияет на экологию, побуждая властей поддерживать усилия по охране природы, так как гостиничный бизнес привлекает туристов из других стран.

Чтобы успешно функционировать, руководству гостиницы необходимо выделить способы повышения эффективности работы, в том числе в области управления потоками посетителей, так как от удовлетворенности клиента от проживания в отеле напрямую зависит поток клиентов в отель, а значит и прибыль этой гостиницы.

Во время проведения массовых мероприятий эффективное управление потоками посетителей наиболее актуально, так как поток клиентов в этот период сильно возрастает, а значит, зачастую, персонал гостиницы может не справляться с возросшим объемом посетителей. Чтобы предотвратить негативные отзывы и не потерять потенциальных клиентов, необходимо выработать программу повышения эффективности потоками посетителей. В этом случае, будет обеспечена максимальная загрузка отеля, что положительным образом скажется на финансовых показателях гостиницы.

Актуальность работы состоит в необходимости теоретического аргументирования и разработки программы мероприятий по повышению эффективности управления потоками посетителей в гостинице. Практическая актуальность данного исследования заключается в том, что в условиях растущей с каждым годом конкуренции среди компаний, работающих в отрасли гостеприимства, необходимо подстраиваться под изменяющиеся условия рынка, повышать эффективность своей деятельности с помощью определенных методов. Это нужно, чтобы обеспечить высокие экономические показатели в долгосрочной перспективе и превзойти конкурентов.

Объект: эффективность деятельности гостиниц в управлении потоками посетителей.

Предмет: технология разработки программы повышения эффективности управления потоками посетителей гостиницы «Московская горка».

Цель: разработать программу по повышению эффективности управления потоками посетителей гостиницы «Московская горка».

Задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы эффективной работы гостиницы;
2. Рассмотреть особенности управления потоками посетителей во время проведения массовых мероприятий;
3. Проанализировать работу гостиницы и особенности управления потоками посетителей в гостинице «Московская горка»;
4. Проанализировать сильные и слабые стороны функционирования гостиницы «Московская горка»;
5. Описать программу повышения эффективности управления потоками посетителей в гостинице «Московская горка» в период массовых мероприятий.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКАМИ ПОСЕТИТЕЛЕЙ В ОТЕЛЕ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ МАССОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

1.1. Теоретические основы эффективной работы гостиницы

Эффективностью деятельности организации называют комплексное отражение конечных результатов использования средств производства и рабочей силы за установленный промежуток времени. Для любой гостиницы желаемым результатом является повышение эффективности деятельности всех структурных подразделений, что приводит к общему повышению эффективности работы всей гостиницы. Чтобы повысить эффективность работы всей гостиницы, необходимо повысить эффективность её структурных подразделений и составных частей [3]. Можно выделить следующие шаги к повышению эффективности работы отеля:

- повышения качества работы службы приема и размещения;
- внедрение автоматизированных информационных систем, а также более активное использование возможностей, которые предоставляются Интернетом;
- улучшение безопасности отеля;
- улучшение сопутствующих дополнительных услуг (room service, деятельность комбинатов питания, организация банкетов/свадеб/конференций/семинаров и так далее).

Далее будет проведен краткий анализ каждого из вышеуказанных шагов по повышению эффективности работы отеля, а также дано объяснение, почему эти шаги способны повысить эффективность [12].

Так, например, одной из важнейших служб, формирующих у посетителей общее представление о гостинице, является служба приема и

размещения. Так как с сотрудниками данной службы посетитель ведет наибольшее количество контактов, то для качественной работы этой службы каждый из сотрудников должен удовлетворять таким личностным характеристикам, как приветливость, презентабельность, порядочность, быстрота реакции, хорошая память, целеустремленность, коммуникабельность и подобным. При качественной работе службы приема и размещения в лице администраторов отеля посетители останутся довольны обращением с ними, что приведет к формированию положительного имиджа гостиницы, а это будет служить показателем её эффективной работы. Помимо этого, представителям указанного структурного подразделения необходимо соответствовать требованиям, касающимся профессиональных знаний и навыков, которые были приобретены в процессе обучения и трудового стажа. К вышесказанному можно отнести следующее: уровень квалификации, умение грамотно общаться, владение иностранными языками, производительность работы, трудовая дисциплина, качество работы и тому подобное. Чтобы достичь такой высокой квалификации персонала необходимо постоянно устраивать семинары, тренинги, в которых должен принимать участие весь персонал [2]. Участие персонала минимум 2 раза в месяц в подобных мероприятиях можно прописать в должностной инструкции в качестве обязанности. Кроме того каждый сотрудник должен проходить 2 раза в год переподготовку и повышать свою квалификацию в учебных центрах при высших учебных заведениях, выпускающих специалистов в области гостеприимства. Соблюдение вышесказанных требований способствует обеспечению высокой конкурентоспособности персонала, в которую можно включить совокупность личных и профессиональных свойств, дающих возможность быстро воспринимать и анализировать ситуацию, принимать оптимальные решения и эффективно исполнять свои функциональные обязанности, а также эффективно реализоваться на рынке рабочей силы [17]. Помимо регулярного повышения квалификации на предприятии, работающем в сфере оказания гостиничных

услуг, необходимо применять такие мероприятия, как: первичное обучение в соответствии с задачами и принципами деятельности предприятия и спецификой работы; обучение для ликвидации разрыва между требованиями к должности и личными качествами; обучение для работы в соответствии с новыми направлениями развития организации; обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых заданий. Кроме того должны разрабатываться мероприятия, которые направлены на сокращение случаев нарушения трудовой дисциплины [11].

В настоящее время на первый план выходит развитие современных информационных технологий и программных продуктов в отрасли гостиничного бизнеса. Использование прогрессивных информационных технологий и Интернета оказывает содействие повышению эффективности работы гостиниц, минимизации их затрат, улучшению работы персонала, созданию конкурентных преимуществ на рынке, что предоставляет возможность получать новые программные продукты, гибко реагировать на потребности потребителей и ценовую политику, находить выгодные коммерческие предложения, поддерживать коммуникационные связи с партнерами и клиентами, проводить деловые операции, расширять рынок сбыта, пользоваться электронными средствами рекламы (социальными сетями, онлайн-агентами по бронированию), размещать веб-страницы в поисковых системах. Основными преимуществами сети Интернет для гостиничной сферы является экономия средств от использования электронной почты, возможность формирования связей с зарубежными партнерами, отелями (в том числе для обмена опытом), транспортными компаниями, круглосуточные эффективные рекламные площадки, возможность оперативного размещения и поиска в Интернете информации о месторасположении отеля, наличии свободных номеров, отзывов об обслуживании [1].

Автоматизированные информационные системы для работы службы бронирования гостиницы и создание возможности дистанционного

управления процессами размещения персонала являются как никогда актуальными для российских игроков туристского бизнеса, особенно в преддверии подготовки к проведению в России чемпионата мира по футболу – 2018. Прогнозируемый всплеск рынка гостиничных услуг требует современных и точных решений в организации приема гостей. При нынешних условиях: ослаблении курса рубля и росте емкости внутреннего туризма – последний становится более доступным, если сравнивать его с поездками за рубеж [4].

Исходя из вышесказанного, наметились серьезные предпосылки к развитию отечественных гостиничных сетей. Дефицит мест для размещения туристических потоков наблюдается в большинстве регионов нашей страны. Например, в Самаре, в которой состоятся матчи чемпионата мира, на начало 2015 года при населении 1172500 человек действовало только 272 гостиницы с общим номерным фондом около 7000 мест. В Екатеринбурге в последнее время количество отелей непрерывно растет, в том числе на рынке появляются сети отелей с мировым именем. Однако, существует проблема низкого количества 4х и 5ти звездочных отелей для размещения vip-гостей. Структура «звездности» гостиниц Екатеринбурга представлена на рисунке 1[10].

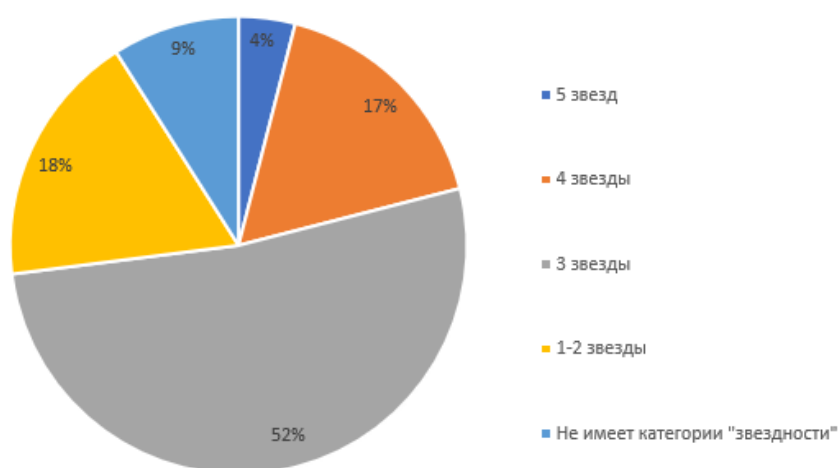


Рис. 1. Структура распределения гостиниц Екатеринбурга по «звездам»

На государственном уровне была поставлена задача по увеличению и обновлению гостиничной отрасли, приведение ее в соответствие с общемировыми стандартами, серьезное влияние на которые оказывают именно информационные технологии [15].

Так что, автоматизированная информационная система в гостиницах предоставит возможность долгосрочного планирования работы отеля и позволит управлять его службами в режиме онлайн. При этом, затраты на ее внедрение в условиях развития технологий оказываются минимальны.

Гостиницы, как объекты автоматизации, представляют собой сложные системы, которые состоят из большого количества взаимосвязанных служб. Автоматизированные системы позволяют объединить эти службы для достижения синергического эффекта и повышения результативности управления.

Не менее важной составляющей является и безопасность отеля, ведь то, насколько комфортно гостям находиться в гостинице влияет на общее впечатление людей и на их желание повторно посетить эту гостиницу. Особенно это касается времени проведения массовых мероприятий, ведь именно в этот период обычно происходят кражи, беспорядки и прочие неприятные вещи, для устранения которых и нужна грамотная и хорошо обученная служба безопасности [18].

Охрану массовых мероприятий, безусловно, можно отнести к разряду особо сложных задач, так как каждый вид мероприятия имеет свою специфику и требует разностороннего подхода к организации системы безопасности. Для обеспечения безопасности на таких мероприятиях сотрудникам службы безопасности необходим опыт, профессионализм, четкая координация действий между собой, внимательность и бдительность, а также готовность в любую минуту защитить любого из гостей от различных преступных посягательств злоумышленников.

Среди массовых мероприятий, которые привлекают большое количество гостей в гостиницы, а соответственно, требуют более бдительного контроля со стороны службы безопасности можно выделить:

- концерты, выступления популярных артистов и эстрадных групп;
- городские праздники, фестивали, благотворительные акции, open-air;
- рекламных акции, выставки, демонстрации дорогостоящих образцов оборудования и техники;
- спортивные соревнования, чемпионаты;
- деловые встречи, приемы, конференции, модные показы;
- корпоративы, свадьбы, закрытые мероприятия.

Залогом квалифицированного исполнения сотрудниками службы безопасности своих обязанностей служит достаточная квалификация каждого сотрудника, хорошая физическая подготовка и экипировка сотрудников [7].

Необходимо, чтобы служба безопасности отеля заранее готовила подробный индивидуальный план охраны для каждого мероприятия, и определяла необходимое достаточное количество задействованных специалистов и технических средств. Также стоит использовать в отелях современные средства, помогающие следить за безопасностью, к которым относятся:

- системы видеонаблюдения;
- системы досмотра багажа и оборудования, портативные металлоискатели и рамки;
- системы связи (радиостанции) между сотрудниками службы безопасности.

При комплексном соблюдении всех вышеуказанных мер, гости отеля будут чувствовать себя в полной безопасности, а значит, можно будет делать вывод, что работа службы безопасности отеля является эффективной [8].

В связи с возрастающей конкуренцией на рынке гостиничных услуг, особенно в преддверии чемпионата мира по футболу – 2018, всё большее внимание уделяется развитию сопутствующих, то есть дополнительных

услуг, которые могут быть как платными, так и бесплатными (то есть входящими в стоимость номера). К числу самых популярных дополнительных услуг можно отнести:

- организацию питания гостей (обычно по системе завтрак или завтрак/ужин);
- обслуживание номеров (в эту услугу можно включить уборку номеров, пополнение мини-бара, доставку еды в номер, room service);
- встреча гостей из аэропорта/с вокзала и их трансфер в аэропорт/на вокзал (обычно организуется через сотрудничество с транспортной компанией);
- предоставление услуг прачечной (стирка и глажка одежды);
- распечатка документов;
- оформление билетов/визы/иных документов по просьбе гостей;
- предоставление spa-центра с бассейном и сауной для отдыха гостей;
- предоставление иных способов проведения досуга (например, установка в lounge зоне бильярдных столов);
- предоставление банкетных залов, конференц-залов для проведения конференций, семинаров, круглых столов, свадеб, банкетов и иных событий.

Многие из дополнительных услуг оказываются за отдельную плату, что позволяет увеличивать суммарный доход гостиницы и формировать положительное отношение клиента к отелю, так как большой спектр предоставляемых услуг может обеспечить дополнительные возможности как для отдыха, так и для работы клиента. Представленные дополнительные услуги пользуются у гостей разной популярностью. Популярность платных дополнительных услуг у гостей отелей города Екатеринбурга представлена на рисунке 2 [5].

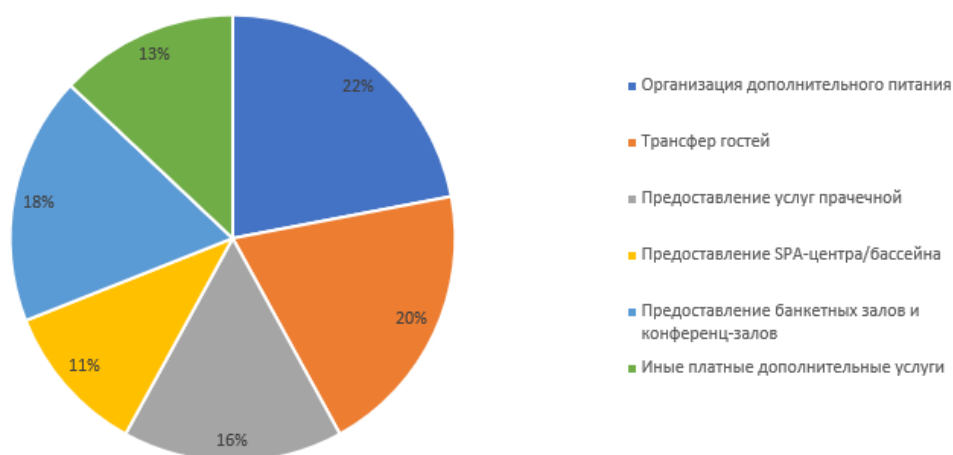


Рис. 2. Популярность дополнительных платных услуг

Спектр дополнительных услуг очень велик и не исчерпывается данным перечнем. Гостиницы вынуждены вводить эти услуги не только для повышения своей конкурентоспособности на рынке, но и потому, что многие из этих услуг приносят отелям дополнительный доход, иногда даже сопоставимый с доходом от номерного фонда.

Таким образом, эффективность работы гостиницы зависит от эффективной работы многих составляющих её частей. При эффективной работе основных служб отеля можно судить об эффективности работы всей гостиницы и удовлетворенности ее клиентов. Если одна из служб работает некачественно, то возникает сбой отлаженной системы, что приводит к падению эффективности [9].

Актуальность проблемы повышения эффективности гостиничных комплексов на текущем этапе развития гостиничной сферы стоит наиболее остро. В связи с постоянно возрастающей конкуренцией между гостиницами, неизбежным является необходимость повышения производительности работы гостиничных комплексов, внедрения инновационных методов и технологий в деятельность гостиниц и их управление, повышение качества обслуживания клиентов, повышение профессионализма сотрудников и так далее. Все это позволит гостиничным комплексам достичь конкурентного преимущества и повысить эффективность своей работы. Для формирования

выводов по эффективности работы гостиницы необходимо комплексно использовать маркетинговые, кадровые, управленческие, социальные показатели работы гостиничного комплекса [20].

В целом оценка эффективности работы гостиничного комплекса оценивается по степени достижения целей, используя при этом ограниченные, имеющиеся в отеле ресурсы. Структура гостиничного комплекса и его деятельность, организационные изменения должны оцениваться по эффективности выполнения основных или производных целей. Помимо этого целесообразно ввести понятие производительности, которая означает максимизацию поставленных целей при минимальной затрате ресурсов.

Под эффективностью управления понимается создание благоприятных условий для достижения персоналом гостиничного комплекса хороших результатов в обслуживании клиентов и функционировании гостиницы в установленные сроки с наименьшими затратами [19].

Эффективность, в качестве показателя результативности, предполагает соизмерение затрат с конечным результатом. В качестве последнего рассматривается прибыль, которая является конечным результатом деятельности, а в качестве затрат — основные производственные фонды и оборотные средства.

Чтобы оценить эффективность работы гостиницы также целесообразно использование трех критериев:

- качества, то есть соответствия услуг установленным требованиям и показателям качества;
- количества, то есть необходимого объема услуг для потребителей;
- временных показателей, то есть своевременности выполнения услуг.

Стоит обратить внимание, что эффективность — это неопределенный и изменчивый критерий. Например, эффективность можно определить через размер прибыли либо через такие понятия, как конкурентоспособность, престиж в деловом мире или в глазах общественности, расширение

компании. Какими бы критериями ни измерялась эффективность, принцип эффективности лежит в основе оценки любой организационной структуры (включая и комплексы гостиниц) и ее изменений. Выбор подходящего критерия эффективности зависит от конкретных условий функционирования, назначения и стратегии гостиницы, причин осуществляемых изменений [8].

Комплексный набор критериев эффективности гостиничного комплекса формируется с учётом двух направлений оценки его функционирования:

- по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям деятельности;
- по степени соответствия процесса функционирования объективным требованиям к его содержанию и результатам [4].

Обобщение написанных исследователями работ позволило выявить значительное разнообразие концепций и измерителей организационно-управленческой эффективности. Это разнообразие отражает неодинаковые позиции и точки зрения по поводу сущности эффективности. Можно сказать, что обобщенное понятие эффективности включает в себя ряд известных и конкретных составляющих. Стоит обратить внимание на то, что наращивание темпов и масштабов производства, повышение качества продукции в текущий момент уже недостаточны для достижения конкурентного преимущества на рынке, потому большинство компаний, в том числе и гостиничных комплексов, переходят на новые прогрессивные методы корпоративного управления. Указанные методы дают возможность своевременно реагировать на изменяющиеся условия на рынке и достигать конкурентного преимущества.

Ключевыми показателями эффективности для гостиничного комплекса являются 4 основные группы показателей:

- показатели, оказывающие непосредственное влияние на прибыль (то есть финансово-экономические показатели);

- показатели, оказывающие влияние на качество и эффективность обслуживания гостей;

- показатели, оказывающие влияние на эффективность функционирования гостиничного комплекса;

- показатели, оказывающие влияние на эффективность работы сотрудников (эти показатели соотносятся с организационной структурой и структурой управления гостиницей).

Таким образом, чтобы обеспечить нормальное работоспособное существование гостиницы необходимо:

- на протяжении всего времени находить новые пути в улучшении управления;

- проводить обучение персонала;

- материально и нематериально стимулировать работу персонала;

- следить за современными тенденциями работы;

- правильно и своевременно внедрять новшества по улучшению гостиничного обслуживания [12].

Вышеперечисленные способы позволят сделать работу отеля максимально эффективной. Таким образом, на основании вышеизложенного можно сделать вывод о том, что эффективная работа гостиницы является комплексной составляющей. Для эффективной работы всего отеля необходима эффективная работа каждой из служб, особенно службы по приему и размещению гостей и службы безопасности. Также стоит обращать внимания на современные тенденции и внедрять автоматизированные информационные системы, а также максимально продуктивно использовать ресурсы Интернета. Для повышения конкурентоспособности и максимизации прибыли необходимо расширения круга оказываемых дополнительных услуг. Эффективность работы гостиницы можно рассматривать с точки зрения получаемых финансово-экономических показателей, удовлетворенности гостей, деловой репутации отеля. Для получения максимально полной картины необходимо рассматривать все эти пункты в комплексе, в этом

случае можно будет определить основные направления эффективной работы гостиницы.

1.2. Особенности управления потоками посетителей в отеле во время проведения массовых мероприятий

Необходимость оптимизации потоками посетителей возникает в связи с возросшей конкуренцией на рынке гостиничных услуг. Еще несколько лет назад клиент просто не имел большого выбора гостиниц для размещения, поэтому даже при неэффективном управлении потоками гостиница имела приемлемый доход. В настоящее время активно открываются новые отели, а в ближайшие годы их количество ещё сильнее возрастет, так как Екатеринбург по праву считается крупным деловым центром, и поток туристов в наш город возрастает с каждым годом. Открытие новых гостиниц ожидается и со стороны иностранного, и со стороны регионального бизнеса. Компании, которые привыкли мыслить стратегически, заранее вступили в борьбу за клиентский поток, поэтому уже сейчас ищут способы оптимизации управления потоками посетителей [1].

Помимо выхода на рынок гостиничных услуг местных отелей, появляются зарубежные сетевые гостиницы, которые имеют более высокие стандарты обслуживания и современные технологии работы с персоналом. Поэтому эффективность работы сетевых гостиниц намного превосходит эффективность обычных: например, в центральной части России они держат немногим более 1% рынка, однако извлекают приблизительно 30% от всех доходов. Приход сетевых гостиниц в Уральский регион вынудит местный рынок двигаться вперед, включаться в конкуренцию по цене, а также по качеству услуг [16]. Поэтому руководству гостиниц необходимо уже сейчас задумываться об оптимизации управления потоками посетителей, чтобы сохранить свою долю рынка и не потерять потенциальную прибыль.

На рынке гостиничных услуг Уральского федерального региона сложилась парадоксальная ситуация: с одной стороны, существует нехватка гостиничных мест (особенно во время проведения массовых мероприятий), с другой – отмечается низкий уровень загрузки. Это складывается в первую очередь из-за того, что основной клиентурой являются бизнес-туристы (то есть люди приезжающие в командировку по работе). В связи с этим возникает ситуация, что высокая загрузка возникает во вторник, среду и четверг (то есть в середине недели). А в остальные дни показатели серьезно снижаются, вплоть до пороговых. То есть низкий уровень загрузки складывается в первую очередь из-за этих "провальных" дней. Структура распределения целевой аудитории гостиниц Екатеринбурга представлена в таблице 1 [18].

Таблица 1

Структура распределения целевой аудитории гостиниц Екатеринбурга

Целевая аудитория	Количество посетителей, % от общего числа гостей
Гости, приезжающие по работе/в командировку	48%
Туристы, приезжающие на отдых семьями	21%
Группы детей, приезжающие на соревнования/выступления	13%
Местные жители	7%
Иные категории гостей	11%

Как мы видим, основной целевой аудиторией являются гости, приезжающие в командировку или с рабочим визитом, поэтому в первую очередь важно сосредоточить своё внимание именно на управлении потоками данной категорией заселяющихся.

Изменить ситуацию с низким уровнем загрузки в «провальные» дни возможно при использовании двух основных механизмов: снижении цены в дни низкой загрузки и формировании специальных предложений для привлечения новых клиентов. Гибкая ценовая политика широко используется во многих гостиницах, так как является хорошим инструментом повышения

эффективности работы. Однако в некоторых гостиницах не торопятся выстраивать гибкую ценовую политику, так как уровень доходов итак устраивает их владельцев (что вызвано отсутствием серьезной конкуренции в данной отрасли) [4].

Чтобы повысить эффективность деятельности при нарастающей конкуренции гостиницам, помимо маркетинговой политики, следует пересмотреть структуру доходов. Отель получает доходы, предоставляя основные (размещение и уборка номера) и дополнительные услуги. При этом многие эксперты отмечают, что динамика развития любой гостиницы зависит от ее способности предоставлять как раз дополнительные услуги: то есть услуги связи, выхода в интернет, экскурсионные, ресторанные и тому подобные. В мировой практике дополнительные услуги составляют около 55% структуры доходов гостиниц, а в Уральском регионе - только около 15% [11]. Оказание большего количества дополнительных услуг возможно лишь при оптимизации потоков посетителей, так как для того, чтобы заинтересовать клиента предоставляемой услугой, администратору гостиницы требуется время на разговор с клиентом.

В настоящее время на первом месте по востребованности стоят бизнес-услуги, так как около 60% клиентов гостиниц - деловые люди. Согласно маркетинговому анализу, который был проведен Центром информационного обеспечения сервиса, в уральской столице неудовлетворительно развиты информационные услуги (нет интернета, справочных материалов о городе, гостинице, туристических услугах), копирование документов и прочих. Помимо этого, существует дефицит помещений для проведения конференций (семинаров, круглых столов): многие отели не располагают конференц-залами, предназначенными для вместимости более 30 человек.

Одной из дополнительных услуг, которая может приносить отелям дополнительные и немалые доходы, является ресторанное, в том числе банкетное, обслуживание. В уральском регионе напротив распространена практика продажи гостиницами своих площадей ресторанам, что приводит к

ситуации, когда владельцы отелей сами избавляются от потенциального источника доходов [19].

Существует несколько механизмов по эффективному управлению потоками посетителей в гостинице.

Первым механизмом является разработка внутренних стандартов работы для персонала отеля, которые включают в себя четкие правила по обслуживанию гостей (в том числе по количеству времени, которое должно затрачиваться на заселение одного гостя). Если у гостиницы сформированы стандарты качества, то появляется узнаваемость на рынке, а также растет круг постоянных клиентов. В качестве инструмента контроля отеля пользуются анкетированием клиентов или регулярными проверками качества [20].

Вторым механизмом является проведение постоянных обучений для персонала и внедрение стимулирующей программы. Резкий дефицит профессиональных кадров можно наблюдать в гостиничном сервисе абсолютно всех уровней. Одним из аспектов кадровой проблемы является высокая текучесть кадров. К причинам возникновения этой проблемы можно отнести: низкий уровень заработной платы, отсутствие социальных гарантий, ненормированность рабочего дня, непрозрачность карьерных перспектив. Благодаря проведению постоянных обучающих мероприятий новые сотрудники компании смогут качественнее справляться со своими должностными обязанностями, что повысит эффективность управления потоками. Внедрение мотивационной программы для персонала включает в себя разработку стимулирующих мер, направленных на предотвращение увольнения опытных сотрудников (например, регулирование размера заработной платы в соответствии со стажем работы). Данная мера позволит сохранить опытных сотрудников, которые понимают основы эффективного управления потоками посетителей [17].

Третьим механизмом, направленным на повышение эффективности потоками посетителей, является расширение штата сотрудников. При

введение такого механизма время работы персонала с гостями отеля увеличится, а значит сократится время обслуживания гостей, что приведет к оптимизации управления потоками. Также персонал сможет дольше работать с отдельным клиентом и предлагать ему больше дополнительных услуг, что положительным образом отразится на финансовых показателях отеля через увеличение оказываемых услуг.

Четвертым механизмом является разделение разных клиентских групп на потоки при приеме пищи. Например, для групп детей может быть выделен отдельный зал и ресторан для приема пищи, чтобы дети не мешали другим гостям на завтраке и обеде.

Наконец, еще одним методом является установка дополнительного оборудования, которое регулирует потоки гостей, например, установка ленточных ограничителей, которые регулируют направление движения посетителей и позволяют избежать столкновений и столпотворения гостей.

При внушительном потенциале гостиничной отрасли ее дальнейшее развитие будет зависеть в основном от качества требований, предъявляемых потребителями. Пока основной спрос формирует бизнес, то есть расширение количества массовых мероприятий – спортивных состязаний (в том числе чемпионата мира по футболу), выставок, конференций, семинаров - сделает этот спрос постоянным. Вторым источником спроса, составляющим минимальную долю клиентов гостиниц, являются туристы. Чтобы привлечь эту категорию, необходимо объединить усилия гостиниц и туроператоров. Многие гостиницы уже начали разработку этого направления [13].

Также, чтобы сделать процесс управления потоками посетителей эффективным, необходимо учитывать межкультурные различия и межнациональные отношения. Важно понимать, какие национальности можно селить близко друг другу, а какие нежелательно, чтобы избежать беспорядков на почве национальной вражды. Особенно важным этот аспект становится в период проведения массовых мероприятий, потому что многие гости приезжают в отель из-за рубежа и следует изучить особенности

культуры той или иной страны, прежде чем заселять гостей из этой страны в свою гостиницу. Например, в июне 2018 года Екатеринбург примет важное для страны мероприятие – чемпионат мира по футболу, которое посетят множество гостей из дальнего зарубежья. Изучением особенностей размещения этих гостей необходимо заняться службе приема и размещения отеля. Поэтому в данном параграфе дипломной работы автором будут проанализированы основные моменты, которые характерны для представителей той или иной культуры. Именно эти аспекты являются особенностями управления потоками посетителей [9].

Следует рассмотреть вопросы, связанные различием культурных особенностей и традициями разных стран. Помимо проблем, которые возникают из-за наличия языкового барьера между странами, существуют и другие проблемы, такие как: разное восприятие собеседниками невербальных особенностей, жесты и представления об этикете. Только учитывая всю совокупность этих факторов, влияющих на поведения представителей той или иной страны, гостиница сможет успешно оказывать услуги по приему и размещению иностранных гостей [3].

Важно, чтобы все переводы на национальные языки представителей других культур были корректными и не вызывали отрицательных эмоций у гостей. Лучше всего использовать нейтральные переводы, чтобы избежать непонимания со стороны иностранцев. Таким образом, важно, чтобы администраторы владели иностранными языками, чтобы избежать конфликтных ситуаций, возникающих из-за наличия языкового барьера между русскоязычным представителем отеля и иностранным клиентом [16].

Невербальный язык в разных культурах также может значительно отличаться, что иногда приводит к затруднению взаимопонимания между людьми. Один и тот же жест в разных странах может быть воспринят по-разному. Так, например, жест рукой, означающий в США «уйди прочь», будет воспринят в Аргентине как просьба подойти. Во многих странах, в том числе и в США, ноль, сложенный из большого и указательного пальцев,

означает «Все в порядке, отлично», однако в Японии традиционно этот знак воспринимают как символ денег, а на юге Европы, например, в Португалии, данный жест является неприличным и оскорбительным. Поэтому администраторы отеля должны быть обучены правилам невербальных коммуникаций, чтобы избежать конфликтов и непонимания с гостями.

Различно и расстояние, на котором люди привыкли вести переговоры. Так, представители азиатских стран, в процессе беседы стремятся к сокращению дистанции между собой и партнером [16]. Это характерно и для русских людей. Сокращение расстояние рассматривается в этих культурах как стремление к более тёплым и доверительным отношениям между говорящими. Однако американцем сокращение расстояния будет воспринято как вторжение в его личное пространство, нарушение его свободы и излишнее давление на него. На основании этого можно сделать вывод, что помимо языковых особенностей, необходимо обучить персонал средствам невербальной коммуникации, чтобы персонал пользовался нейтральными жестами, которые не могут показаться оскорбительными для клиентов. Также стоит учитывать эти различия при расселении людей, то есть заселять представителей одной культуры вместе, по возможности, с изолированием от представителей иных культур (например, на разные этажи) [18].

К настоящему моменту уже придуманы основные теории, которыми руководствуются менеджеры, маркетологи и управленцы разных стран, осуществляя деятельность в сфере гостиничного бизнеса. К наиболее известным теориям рассматриваемой дисциплины можно отнести модель Герта Хофстеде. Согласно его исследованиям существует четыре основных критерия для сравнения культур. К ним относятся: дистанция власти, избегание неопределенности, соотношение мужественности и женственности и соотношение индивидуализма и коллективизма. Остановимся на этих параметрах чуть более подробно, ведь понимание сути модели Хофстеде позволяет находить объяснения многим разногласиям, а также избегать их.

Критерий «дистанция власти» согласно исследователю включает в себя различные компоненты, такие как частота выражения несогласия со стороны подчиненных руководству, наиболее комфортный стиль управления, восприятие неравенства, доступность начальства, степень социального неравенства в обществе, статус рабочих и другие. Совокупность данных критериев позволяет сделать вывод о том, высокая или низкая дистанция власти установлена в рассматриваемой стране. К странам с низкой дистанцией власти можно отнести Великобританию, страны Северной Европы и США. Эти страны традиционно отстаивают равноправие, а также демократические ценности при выборе власти. Государства с высокой дистанцией власти - это восточные страны, а также Россия и страны СНГ. Это и неудивительно, ведь в этих странах долгое время была установлена монархическая форма правления или тоталитарный режим, и ценности демократии не характерны для жителей этих территорий [15].

Вторым критерием является избегание неопределенности, что понимается как степень недосказанности и неопределенности, которая в рассматриваемой культуре считается нормальной и комфортной для ведения беседы. Показателем высокой степени избегания неопределенности является тотальная регулируемость частной и экономической жизни, что характеризуется разработкой законов, правил и установленных письменных норм на все случаи жизни. В качестве примера можно привести такие страны, как Германия, Австрия, Швейцария, страны Южной и Западной Европы. Государства с низкой степенью избегания неопределенности действуют по принципу, что невозможно предугадать все возможные варианты развития событий. Поэтому в этих странах допустимы устные договоренности вместо контрактов с возможностью корректировки в зависимости от дальнейшего развития ситуации. Примером могут служить Великобритания, Дания и США. Данную особенность тоже следует учитывать, например, при требовании внести предоплату за номер. Отношение к подобному правилу будет разным у представителей разных

культур, поэтому в некоторых случаях требование внести предоплату за номер будет трактоваться как недоверие к словам клиента со стороны гостиницы, что может оттолкнуть потенциального клиента от выбора вашего варианта размещения [8].

Далее рассмотрим соотношение мужественности и женственности. Страны, которые относят к «мужественным» характеризуются акцентированием на достижении успеха и материального благополучия. Они привержены таким ценностям, как героизм, упорство и жизнь во имя работы. К этим странам относятся США, Германия, Англия и многие другие, включая Россию. К «женственным» культурам можно отнести Японию, Голландию, а также скандинавские стран. При этом стоит отметить, что гендерное неравенство вполне возможно в этих культурах [16].

Завершающий критерий показывает соотношение индивидуализма и коллективизма. Жители стран с высоким уровнем индивидуализма ориентированы на личный успех, продвижение по службе в этих странах связаны лишь с достоинствами и преимуществами конкретной личности. Государство с максимально высоким уровнем индивидуализма – США, с максимально низким – Япония. Известен случай, произошедший в Японии в концерне «Мацусита Дэнки». Рабочего, который был подвержен наказанию со стороны руководства, отделили от коллектива и посадили в отдельно стоящую на улице однокомнатную будку, приказав исправно ходить на работу и ничего не делать. Через месяц такой «работы» сотрудника доставили в больницу с нервным расстройством. Во многом такой итог был обусловлен тем, что его отделили от группы, частью которой он себя считал, ведь коллектив для жителей Японии стоит выше личных достижений и амбиций. На японском языке слово «дзибун», которое является аналогом европейского «я», дословно переводится как «моя часть, моя доля». При расселении гостей стоит особенное внимание уделять этому критерию. Так, представителей коллективных культур стоит селить ближе друг к другу, чтобы они чувствовали себя единым коллективом, а для представителей

культуры индивидуализма поселение в кругу представителей своей страны имеет меньшее значение [13].

Помимо вышеизложенных критериев, культуры разделяются по принципу отношения их представителей ко времени. Культуры, в которых люди комфортнее чувствуют себя, придерживаясь строго графика и понятия пунктуальности, относятся к монокронным. К этой категории стран относятся Германия, Япония страны Северной Америки и Северной Европы. Противоположные культуры, в которых их представители могут делать несколько дел одновременно, не следят за ходом времени на деловых встречах и могут задержаться на встрече дольше, чем планировалось, решая дополнительные вопросы или просто общаясь с собеседником, получили название полихронных. К ним можно причислить страны Арабского мира, Африку, Латинскую Америку, Южную и Юго-Восточную Азию. Эти особенности очень важно знать администратору, который осуществляет заказ такси/следит за временем приема пищи, а также заселяет гостей. Клиент из Германии будет крайне недоволен, если такси будет задерживаться, завтрак будет накрыт чуть позже установленного времени, а при заселении его попросят подождать подольше, а представитель Бразилии, например, отнесется к этим накладкам более спокойно [16].

К параметрам, по которым следует разделять культуры различных государств, следует отнести разделение культур на низкоконтекстуальные и высококонтекстуальные. К первой категории относят США, а также страны Скандинавии, Голландию и Германию. В культурах этих государств вещи принято называть своими именами, продвижение по службе связано лишь с личными достижениями, поступками и заслугами. Оценка человека происходит на основе трудолюбия и собственных качеств, она не связана с полом человека, его возрастом, социальным положением и связями. Противоположностью являются страны с высоким контекстом, к которым относятся Индия, Россия, Юго-Западная Европа, страны Востока и Латинская Америка. В культурах этих государств большую роль играет принадлежность

к определенному кругу людей. Также большое значение придается полу, возрасту и другим характеристикам, которые могут ставиться выше, чем стремление работать и личные достижения. В этих культурах избегают прямых ответов на вопросы, также является допустимым использованием двойных поведенческих стандартов. Эти особенности также крайне важно знать персоналу, который взаимодействует с гостями отеля [20].

Таким образом, взаимодействие между культурами может приводить к осложнениям. Успешная деятельности гостиницы при работе с зарубежными гостями может быть достигнута лишь в случае учета и уважения традиций и норм страны, из которой приехал тот или иной клиент. Незнание особенностей национального характера влечет за собой появление разногласий. Незнание этих особенностей может привести к серьезному конфликту. Примером может служить встреча Л.И.Брежнева и Индиры Ганди. В европейской культуре считается нормой приветствие деловых партнеров разного пола поцелуем в щеку. Попытка Брежнева поприветствовать Ганди таким образом чуть не привела к серьезным дипломатическим осложнениям между странами. В Индии публичный поцелуй замужней женщины трактуется как аморальный поступок. Поэтому исследование различий культур разных стран очень актуально, особенно для представителей служб гостиницы, которые находятся в непосредственном контакте с гостями [4].

Также необходимо учитывать особенности страны при организации процесса питания. Так, например, неразумно ставить блюда из свинины на стол представителям исламской культуры, так как они могут это трактовать как насмешку или намеренное оскорбление.

Также стоит изучить историю взаимоотношения стран, из которой ожидается прилив гостей, с другими государствами. Если между какими-либо странами была война, то лучше не селить представителей этих стран близко друг к другу, так как может возникнуть конфликт на политической почве. Например, в 2008 году была война между Россией и Грузией в Южной

Осетии, поэтому лучше изолировать грузин от встречи с осетинами и русскими при расселении гостей, чтобы избежать возможных конфликтов [6].

Таким образом, в представленной главе были рассмотрены методы повышения эффективности потоками посетителей в гостинице, а также проанализированы факторы, влияющие на успешное управление потоками посетителей во время проведения массовых мероприятий. Стоит отметить, что при проведении в городе массового мероприятия персоналу отеля следует быть особенно внимательным, чтобы предотвратить возможные конфликты между гостями, а также конфликты между гостем и работником отеля (так как проведение массовых мероприятий подразумевает наличие большого количества зарубежных туристов). При соблюдении указанных рекомендаций управление потоком посетителей будет успешным, а гости останутся довольными пребыванием в выбранном месте размещения. В представленной главе были также проанализированы механизмы оптимизации управления потоками клиентов. Применяя эти механизмы, руководство гостиницы сможет обеспечить максимально эффективное управление потоками посетителей и оптимизировать свою работу. Темы, поднятые в данной главе, были рассмотрены в общем виде, учитывая их теоретическую составляющую. Для применения этих знаний на практике будет проанализирована гостиница «Московская горка», после чего будет составлена программа повышения эффективности этого отеля.

ГЛАВА 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОТОКАМИ ПОСЕТИТЕЛЕЙ В ОТЕЛЕ «МОСКОВСКАЯ ГОРКА»

Материалы удалены, т.к. содержат коммерческую ценность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях роста конкуренции между компаниями, занятыми в гостиничной индустрии, отелям приходится подстраиваться под изменяющиеся условия рынка, повышать эффективность своей деятельности с помощью современных и инновационных методов. Именно поэтому исследование, представленное в данной работе, является актуальным.

Благодаря проведенному исследованию автору работы удалось добиться выполнения поставленных задач. В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты эффективного управления потоками посетителей во время проведения массовых мероприятий, благодаря чему удалось усвоить теорию вопроса и ознакомиться с трудами исследователей в этой области.

Во второй главе данной работы автором были исследованы показатели гостиницы «Московская горка», которая является одним из лидеров рынка уральского региона в гостиничной сфере, а также проанализированы сильные и слабые стороны работы гостиницы. На основании анализа слабых сторон была выработана программа повышения эффективности управления потоками посетителей через внедрение дополнительной штатной единицы в службу приёма и размещения на период проведения массовых мероприятий, в частности на период чемпионата мира по футболу. Это позволит создать индивидуальный подход к каждому клиенту, а также улучшит качество и количество оказываемых услуг, что благоприятно отразится как на экономических показателях гостиницы, так и на её имидже. Также автором было разработано предложение по установке ленточных ограждений, позволяющих упорядочить перемещения гостей и избегать столкновений и столпотворений. Помимо этого, для более качественного оказания услуг и управления потоками было выдвинуто предложение о разделении потоков гостей при приёме пищи при одновременном размещении иногородних туристов, приезжающих на чемпионат мира и детских хоккейных команд. Реализация этой инициативы позволит сделать процесс принятия пищи

гостями более приятным из-за отсутствия лишнего шума (иностранцы туристы будут принимать пищу в ресторане, а хоккейные команды в конференц-зале).

На основании вышеописанных преимуществ был сделан вывод о том, что принятие в штат сотрудников службы приёма и размещения нового работника, и реализация остальных инициатив положительным образом отразится на функционировании гостиницы «Московская горка». В том числе, данные инициативы приведут к повышению качества оказания услуг службой приема и размещения, являющейся наиболее проблемным местом работы гостиницы (как это было выяснено при анализе слабых сторон). Все службы отеля, будучи заинтересованы в достижении максимальной эффективности работы гостиницы, во время проведения массового мероприятия должны мобилизоваться и работать на общее благо отеля, решая стратегическую задачу – улучшение финансово-экономических показателей гостиницы.

Таким образом, по результатам написанной работы можно сделать вывод, что принятие на работу нового сотрудника в гостинице «Московская горка» целесообразно и приведет к улучшению эффективности управления потоками посетителей, а также к повышению конкурентоспособности отеля. Также целесообразным является установка ленточных ограждений и разделение потоков посетителей при приёме пищи. Особенно важными эти аспекты становятся в преддверии крупных массовых мероприятий (в частности чемпионата мира по футболу – 2018), так как в эти периоды поток иногородних туристов в Екатеринбург возрастает, а значит количество гостей в отеле увеличивается. При этом необходимо оказывать услуги на таком же высоком уровне, как и при низкой загрузке отеля. Подводя итог, можно сказать, что в ходе написания работы были решены все поставленные задачи и достигнута основная цель.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Джум, Т. А., Денисова, Н. И. Организация гостиничного хозяйства [Текст] : учеб. пособие / Т.А. Джум, Н.И. Денисова. — М. : Магистр : НИЦ ИНФРА-М, 2012.- 3-64 с.
2. Кнышова, Е. Н., Белозерова, Ю. М. Менеджмент гостеприимства [Текст] : учеб. пособие / Е.Н. Кнышова, Ю.М. Белозерова. — М. : ИД «ИД „ФОРУМ“» ; ИНФРА-М, 2011. – 114-183 с.
3. Кобяк, М. В., Скобкин, С. С. Управление качеством в гостинице [Текст] : учеб. пособие / М.В. Кобяк, С.С. Скобкин. — М. : Магистр, 2010. – 23-87 с.
4. Круль, Г. Я. Основы гостиничного дела [Текст] : учеб. пособие / Г.Я. Круль. — Киев : Центр учебной литературы, 2011. – 24-304 с.
5. Романов, В. А. Гостиничные комплексы. Организация и функционирование [Текст]: учеб. пособие / В.А. Романов.- М.: ИД «Туризм и сервис». — Ростов-н / Д. : Феникс, 2010. – 87-119 с.
6. Сенин, В.С., Денисенко, А.В. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения [Текст] : учеб. пособие / В.С. Сенин, А.В. Денисенко. — М.: Финансы и статистика.- 2004.- 144 с.
7. Скобкин, С. С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма [Текст] : учеб. пособие / С.С. Скобкин. — М. : ИНФРА-М, Магистр-Пресс, 2013.- 114-151 с.
8. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст] : учеб. пособие / А.В. Сорокина. — М. : Альфа-М ; ИНФРА-М, 2012. – 35-80 с.
9. Стригунова, Д. П. Правовые основы гостиничного и туристского бизнеса [Текст] : учеб. пособие / Д. П. Стригунова. — М. : КноРус, 2012. – 78-104 с.

10. Тимохина, Т. Л. Организация приема и обслуживания туристов [Текст] : учеб. пособие / Т.Л. Тимохина; 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИД ИД «ФОРУМ» ; ИНФРА-М, 2010.- 109-115 с.
11. Чудновский, А. Д. Менеджмент туризма [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов / А.Д. Чудновский, Н.В. Королев, Е.А. Гаврилова, М.А. Жукова, Н.А. Зайцева ; под ред. А.Д. Чудновского.-М.: высш.шк., 2014.-278-412 с.
12. Бунина, В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация [Электронный ресурс] / В.Г. Бунина. URL: <http://mgimo.ru/files/120188/120188.pdf>.
13. Корсакова И.В. Кросс-культурный менеджмент [Текст] / И.В. Корсакова // Журнал маркетинг и менеджмент.-2011.-№4.-С.7-12.
14. Никитина А. Жестокие законы гостеприимства [Текст] / А. Никитина // Эксперт-Урал.-2014.-№10. - С.137-139.
15. Чеснокова М.С. Кросс-культурный менеджмент: особенности деловых культур и проблемы коммуникаций [Текст] / М.С. Чеснокова // Журнал маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. – 2012. - №3. – С.27-33.
16. Дмитриев, А. В. Управление персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе [Электронный ресурс] // Евразийский открытый университет, 2011. URL: <http://www.book.ru/book/905689/>
17. Официальный сайт Российской Гостиничной Ассоциации (РГА) [Электронный ресурс]. URL : <http://rha.ru>
18. Официальный сайт Российского Союза Туриндустрии (РСТ) [Электронный ресурс]. URL : http://www.rostourunion.ru/pages /rus/ob_rst
19. Понятие культура и предмет кросс-культурного менеджмента [Электронный ресурс] : Finlit online / Раздел : Экономика, Внешнеэкономическая деятельность. URL: <http://finlit.online/vneshneekonomicheskaya/ponyatie-kultura-predmet-krosskulturnogo-5064.html>.

20. Учебное пособие МЭСИ Кросс-культурный менеджмент [Электронный ресурс] // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. URL: <http://www.studfiles.ru/preview/4432538/>.

21. Официальный сайт гостиницы «Московская горка» [Электронный ресурс]. URL : <http://mosgorka.ru/>

22. Барчуков И. С., Баумгартен Л. В., Башин Ю. Б., Зайцев А. В. Гостиничный бизнес и индустрия размещения туристов; КноРус - М., 2013. - 168 с.

23. Барчуков Игорь Сергеевич Гостиничный бизнес и индустрия размещения туристов. Учебное пособие; КноРус - М., 2014. - 273 с.

24. Баумгартен Л. В. Маркетинг гостиничного предприятия. Учебник; Высшая школа - Москва, 2015. - 340 с.

25. Бейзеров В. А. Английский язык для сферы туризма и гостиничного бизнеса / English for Tourism and Hotel Industry; Феникс - М., 2013. - 352 с

26. Федцов В. Г. Культура гостинично-туристского сервиса. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008.

27. Филипповский Е. Е., Шмарова Л. В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. – М.: Финансы и статистика, 2003.

28. Филипповский Е.Е., Шмарова Л.В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 176 с.

29. Чудновский А.Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебное пособие. 2-е издание, стер. Изд-во "КНОРУС", М., 2006. – 160 с.

30. Шматько Л.П. Туризм и гостиничное хозяйство: учебное пособие. – М.: ИКИ МАРТ, 2008. – 201 с.